

Construção de um dispositivo de formação para tutores de empresa

Maria José GONÇALVES

**Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – UIED
Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa
Monte de Caparica, 2825-114 Caparica, Portugal**

RESUMO

O artigo apresenta os resultados de um projecto europeu que teve como objectivo desenvolver as competências dos tutores que, nas PME de países europeus, orientam a componente de formação em contexto de trabalho, ou estágios de final de curso de jovens provenientes de cursos profissionais, técnico-profissionais, ou do ensino superior. Descrevem-se as diferentes fases do projecto, bem como a abordagem metodológica que deu origem à criação de um instrumento de formação – CDROM. Para além da inovação que constitui esta transferência de conhecimento específico para uma determinada função profissional, as sucessivas fases do projecto deram origem à criação de uma rede alargada que combinou o diálogo presencial com a utilização das novas tecnologias da comunicação e informação, criando uma dinâmica de partilha de conhecimento existente e criação de conhecimento novo.

Palavras-chave: transferência de tecnologia; estágios profissionais; percurso de formação; tutoria; aprendizagem em contexto de trabalho; experiências significativas

Introdução

A União Europeia tem vindo a realizar um esforço concertado no sentido de harmonizar as políticas de educação e formação dos estados membros, com vista ao aumento da empregabilidade e da coesão social. As Tecnologias da Informação e Comunicação são encaradas como um meio privilegiado para pôr em prática essas políticas, proporcionando novas oportunidades de aprendizagem.

Por outro lado, tem sido incentivado o incremento do número de alunos em cursos de formação profissional, nos níveis secundário e terciário, aumentando, assim, o número de jovens que ingressam em empresas ou outras instituições, para aí realizarem a componente de aprendizagem em contexto laboral, exigida por estes cursos. Os estágios, realizados ao longo do curso ou após a sua conclusão, pressupõem a existência de um tutor no local de trabalho. Em geral, não existe legislação sobre o exercício dessa tutoria. Sendo certo que as PME constituem a vasta maioria das empresas europeias, é sabido que as pequenas ou mesmo micro empresas não têm Departamentos de Recursos Humanos e, frequentemente, os seus recursos em competências de gestão são diminutos ou inexistentes. Neste contexto, quem são os tutores que monitorizam os jovens em formação profissional nas empresas? Por norma, são empregados mais experientes que são designados para o efeito e, nas microempresas, o próprio dono da mesma. Uma vez que a situação é semelhante, na maioria dos países europeus, onde a generalidade dos tutores de empresa não têm formação específica para o exercício desta função, o projecto «Le-Pex “In-Company Learning Process Expert”», financiado pela União Europeia, através do programa Leonardo da Vinci, visou preencher esta lacuna, proporcionando competências de tutoria a tutores de empresas europeias.

Subjacente ao processo, esteve a ideia de que o conhecimento é contextual, daí a necessidade de criar um espaço onde possa ser partilhado, criado e utilizado, um contexto que pode ser físico, virtual ou mental [10], o que permite tirar partido do valioso contributo das novas Tecnologias da Informação e Comunicação. Reconhece-se, ainda, que a aprendizagem requer a experiência de “aprender a fazer, fazendo”, daí a necessidade de integrar os estagiários em experiências de trabalho reais e significativas, eliminando barreiras institucionais e com o mundo exterior, encorajando parcerias, facilitando o diálogo entre pessoas e

organizações, nomeadamente entre as instituições do sistema educativo formal e as instituições fornecedoras de estágios. Por outro lado, sabendo-se que um indivíduo só aprende se estiver disposto a aprender, e que a aprendizagem das organizações depende da vontade dos indivíduos partilharem o seu conhecimento e o colocarem ao serviço da organização onde se encontram, contribuindo, deste modo, para a aprendizagem organizacional [4] e [5], a questão da motivação constituiu-se como uma outra preocupação. Esta formação perseguiu, então, o tutor “ideal”, por assim dizer [2]: bom motivador, bom profissional, capaz de estabelecer bom relacionamento profissional e empático, com conhecimento aprofundado das áreas de interesse dos candidatos, com uma antiguidade suficiente para estar em contacto com a estrutura empresarial, partilhando os valores da empresa e proporcionando, aos candidatos, o acesso a recursos e informação. Neste sentido, o tutor é, a um tempo, um bom tutor e um bom negociador.

Fundamentos e abordagem metodológica

Concluído em Julho de 2009, o projecto realizou-se no âmbito do programa **Leonardo da Vinci Multilateral Projects «Transfer of Innovation»**, cujo objectivo é melhorar a qualidade do Sistema de Formação Profissional (VET) Europeu e torná-lo mais atractivo, através da adaptação e integração de resultados ou conteúdos inovadores de anteriores projectos **Leonardo da Vinci**, ou de outros projectos inovadores, nos sistemas de formação profissional públicos ou privados, bem como em empresas a nível nacional, local, regional, ou sectorial. Os membros da equipa de projecto, de diferentes países europeus e diferentes tipos de instituições –

ensino superior, escolas profissionais públicas ou privadas, instituições de formação e uma associação empresarial – partilham da preocupação de melhorar a componente de formação em contexto laboral dos alunos de formação profissional, tanto mais que, de entre a totalidade dos países parceiros, apenas a Alemanha tem regulamentação legal que define o programa de formação obrigatório abrangendo a totalidade dos tutores de empresas do país.

O projecto «Le-Pex» foi delineado para transferir a produção inovadora identificável no «Prometeo», um produto de um anterior projecto-piloto Leonardo, conduzido pelos promotores do «Le-Pex». O primeiro passo para realizar a transferência foi identificar e analisar as necessidades do público-alvo. Para isso, cada parceiro criou uma rede diversificada de parceiros locais. A criação de redes locais ajudou a identificar os contextos e necessidades locais a vários níveis, através de reuniões e pesquisas que deram origem a relatórios e permitiram desenhar um Programa de Formação e um Glossário Mínimo Comum. O *feedback* das redes locais, juntamente com a análise do conteúdo inovador do «Prometeo», realizada a fim de verificar a viabilidade da transferência, levou à conclusão de que, devido à obsolescência da tecnologia utilizada no «Prometeo», e à necessidade de adaptar o seu conteúdo aos novos sistemas de formação, cultura, necessidades e exigências dos utilizadores actuais, o produto tinha de passar por profundas transformações. Através de abordagens genealógica e filosófica do «Prometeo», juntamente com a análise dos relatórios das redes locais em que se indicavam condições e necessidades específicas, foi possível criar um Perfil de Competências para o tutor de empresa. A equipa do projecto teve um cuidado especial em não construir um modelo atomístico que, frequentemente, parte uma tarefa complexa em componentes simples. Foi, assim, possível chegar ao produto final – um CDROM – que contém os seguintes documentos: um relatório desta transferência de inovação, dirigida

a tutores de empresa que desempenham as funções de “especialista em processos de aprendizagem em empresa”, composto por uma descrição do modelo de transferência que foi usado; notas metodológicas relativas ao conceito de transferências utilizado; um conjunto de ferramentas e respectivas orientações de reutilização pelo tutor de empresa.

Objectivos e Resultados

O **objectivo geral do projecto** foi desenvolver as competências dos tutores que, nas PME de países europeus, orientam a componente de formação em contexto de trabalho, ou estágios de final de curso de jovens provenientes de cursos profissionais, técnico-profissionais, ou do ensino superior.

Os **resultados do projecto** foram: um Perfil de Competências, que define as competências necessárias a um tutor de empresa, um Programa de Formação para tutores de empresas, que tem como base as competências definidas no Perfil de Competências, e um *kit* de Ferramentas e Dispositivos que facilitam e apoiam a função do tutor. O Programa de Formação consiste em quatro Módulos: Desenvolvimento das Competências Técnicas e Profissionais; Compreensão do Papel de Tutor de Empresa; Planificação da Formação Profissional na Empresa e Gestão das Relações no Ambiente de Formação. Este programa, que engloba uma componente presencial e outra *on-line*, permite que formadores experientes, ou fornecedores de formação realizem formação para tutores de empresa, embora, na ausência dessa possibilidade, os tutores possam proceder à sua auto-formação, apenas com recurso ao CDROM. Tanto o Perfil de Competências como o *kit* de Ferramentas e Dispositivos foram concebidos de acordo com um

“ciclo de serviço” que segue quatro fases (quatro unidades de competências): **definir o papel do estagiário; receber o estagiário e analisar as suas competências; desempenhar a função de tutoria no trabalho e avaliar os resultados da aprendizagem.** Cada uma destas unidades corresponde a uma fase do processo de trabalho que tipicamente se exige de um tutor de empresa. As **ferramentas** estão relacionadas com os quatro passos do ciclo de serviço que foi descrito, de modo que o tutor possa, facilmente, decidir, de acordo com o contexto, qual a ferramenta específica que deve usar. Este modelo de ciclo de serviço tem em conta o percurso normal que os estagiários fazem dentro da empresa, desde que entram até ao final do estágio. A maioria das ferramentas centra-se nas *soft skills* e o *kit* foi deliberadamente construído para fomentar o diálogo conducente à auto-percepção, a fim de “permitir que o formando compreenda as suas próprias motivações, ambições, medos e padrões de pensamento” [7].

Tendo em conta que o produto «Le-Pex» devia ser transferido para diferentes contextos socioculturais e linguísticos, os resultados foram compilados no produto final – um CDROM – em inglês, grego, húngaro, italiano e português, as línguas dos países parceiros. Embora tenha sido essencialmente concebido para ser usado por tutores de empresa, o produto está direccionado para uma vasta gama de utilizadores, sejam eles tutores de empresa ou formadores (peritos de processos de aprendizagem em empresa), beneficiários directos (estagiários e outros formandos), ou beneficiários indirectos (escolas, organizações fornecedoras de formação e instituições de ensino superior).

Discussão

Até que ponto foram atingidos os objectivos do projecto? Para responder a esta questão há que ter em conta que tanto o Perfil de Competências como o Programa de Formação foram reajustados, após receber *feedback* das redes locais, e que as ferramentas de apoio ao tutor de empresa foram previamente testadas em empresas e outras instituições que acolhem estagiários. Por outro lado, os CDROMS foram distribuídos aos membros das redes locais, empresas, escolas de formação profissional e outras instituições, tendo já começado a ser utilizados. O produto final supriu, pois, a lacuna que se propunha, dando relevância aos contextos de futura utilização. As ferramentas são acompanhadas de um protocolo de utilização, de modo a apoiar os tutores nas suas funções. A tecnologia surge aqui como um instrumento de suporte à gestão da componente do capital humano nas organizações empresariais [11]. Neste caso, não só os recursos humanos das empresas – tutores e peritos formadores – são beneficiários do produto, como os estagiários que, no futuro, irão entrar no mercado de trabalho. Seguindo alguns autores [2], pretendeu-se ajudar os tutores a serem capazes de motivar os estagiários, a estabelecer uma boa relação profissional, a terem um bom conhecimento da área de interesse dos candidatos, bem como a serem capazes de negociar.

O Programa de Formação combina formação presencial com auto-formação, à distância, já que não existe unanimidade de pontos de vista relativamente à aplicação das tecnologias à formação [1], tanto mais que as interações geradas na formação presencial permitem a transferência do conhecimento tácito – “a maravilhosa capacidade humana de dar sentido às experiências de toda uma vida e de ligar padrões do passado ao presente e ao futuro” [6], ou

o “conhecimento intuitivo que não pode ser completamente expresso em palavras ou através da escrita” [8].. Além do mais, dados empíricos demonstraram que as empresas europeias, apesar de valorizarem a formação *on-line*, consideram indispensável a formação presencial [3]. Pode, ainda, afirmar-se que, no decurso do processo que conduziu ao produto final, existiu forte partilha de conhecimento tácito entre os membros da equipa e os membros das redes locais.

Conclusão

O desenvolvimento do projecto e as actividades levadas a cabo pela equipa resultou numa rede complexa de diferentes organizações que culminou no produto final. A equipa da parceria era constituída por membros de seis países europeus, pertencentes a organizações diversas, e cada uma das parcerias construiu uma rede local de apoio ao projecto, ligando-o ao terreno, com o objectivo de obter *feedback* e testar ferramentas e actividades, tornando, assim, possível a adaptação do produto a ser transferido para os contextos locais. A transferência não foi um processo unidimensional, do criador para o utilizador, mas antes uma construção social de conhecimento baseado na reciprocidade e complementaridade de ideias e experiências. Para além do produto final expectável, uma das principais inovações deste projecto foi o próprio processo da sua concretização, que se pautou pela constante atenção aos contextos locais e pela criação de redes locais de apoio que, interagindo presencialmente ou de forma virtual, originaram a partilha de informação e de conhecimento. Deste modo, foi possível obter um produto que pode ser utilizado por diferentes públicos, em diferentes contextos.

Referências

- [1] Aviram, A.; Melamed, U. & Gal (2001). «The Internet and the Education System: an Optimization Policy. The New Recommended Policy for the Integration of the Internet into the Education System in Israel». *Learning Without Limits. Developing the next generation of education*. Proceedings of the EDEN 10th Anniversary Conference, Estocolmo, Suécia, 10-13 de Junho de 2001, pp. 104-111
- [2] Bleibling, M. & Prior, R. (2004). *Coaching Made Easy – Step-by-step techniques that get results*. Sterling VA: Kogan Page
- [3] Gonçalves, M.J. (2001). «Distance Continuing Education for Enterprises in European Universities». *Learning Without Limits. Developing the next generation of education*. Proceedings of the EDEN 10th Anniversary Conference, Estocolmo, Suécia, 10-13 de Junho de 2001, pp. 25-28
- [4] Gonçalves, M.J. (2004a). «A criação e gestão do conhecimento. Contributos para a formação contínua universitária» in *Formação e Desenvolvimento Humano: Inteligibilidade das suas Relações Complexas*, Capítulo III Lisboa: Edição MCX/APC – Atelier nº 34, 2004 (em co-autoria com T. Ambrósio, I. Sá-Chaves, A. P. Caetano, M. Ramos, M. Mesquita e C. Neves)
- [5] Gonçalves, M.J. (2004b). «A aprendizagem organizacional nas estratégias de gestão empresarial». *Trajectos*, Nº4, Primavera 2004, Dossier **A Formação ao Longo da Vida**, Lisboa: ISCTE, pp. 101-109
- [6] Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). «The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation». *California Management Review*, Vol. 40, Nº. 3, Spring 1998, pp. 112-132

[7] Megginson, D. & Clutterbuck, D. (2006). *Techniques for coaching and mentoring*. The Netherlands: Butterworth-Heinemann

[8] Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press

[9] Nonaka, I. (1988). «Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms», *Sloan Management Review*, Spring 1988, pp. 57-73

[10] Nonaka, I; Toyama, R. & Byosière, P (2001). «A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge», in Meinolf Dierkes *et al* (eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp. 495-517

[11] Reddington, M.; Williamson, M. & Withers, M. (2005). *Transforming HR Creating Value Through People*. Great Britain: Elsevier Butterworth